

## O que a gestão tem a nos dizer: aportes bibliográficos

## What management has to say to us: bibliographic contributions

---

**Sandra Maria de Souza Tavares**

*Mestre em Ciências da Educação pela Universidad de La Integración de Las Américas - Ciudad del Este – Paraguay. Gestora de Escola de Tempo Integral (ETI) da Secretaria de Educação do Estado do Amazonas (SEDUC/AM)*

**Alderlan Souza Cabral**

*Possui graduação em Letras - Língua Portuguesa pela Universidade Luterana do Brasil (2010), graduação em Logística pela Universidade Luterana do Brasil (2012), mestrado em Ciências da Educação pela Universidade Del Sol (2017) e doutorado em Ciências da Educação pela Universidade Del Sol (2019). Atualmente é doutor orientador temporário - UNITI BRASIL, estatutário da Prefeitura Municipal do Careiro da Vázea e estatutário da Prefeitura Municipal de Autazes. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em orientação de Metodologias Técnicas Científicas com mais 490 orientações entre Mestrado e Doutorado*

DOI: 10.47573/aya.5379.2.79.23

## RESUMO

Este trabalho intitulado “O que a gestão tem a nos dizer: aportes bibliográficos” trata de um estudo bibliográfico voltado para a área da educação, mais especificamente da pública estatal no Estado do Amazonas. Para tanto, selecionamos dez pesquisas que fazem parte do Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE (maioria), Programa de Pós-Graduação em Serviço Social – PPGSS e também do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGE<sup>1</sup>, tendo como objetivo identificar a visão dos professores/pesquisadores amazonenses sobre a gestão escolar, diante do comando da Secretaria de Estado de Educação e Desporto – SEDUC/AM. Concluímos que há uma variedade de composições, esferas e objetivos diferenciados, reunidos em um único ambiente, sob responsabilidade dos pesquisadores amazonenses e que atendem a composição central sobre gestão e administração no âmbito da educação do Estado do Amazonas.

**Palavras-chave:** gestão pública. educação. administração. modelo. amazonas.

## ABSTRACT

This work entitled "What management has to say to us: bibliographic contributions" is a bibliographic study focused on the area of education, more specifically on the public state in the State of Amazonas. Therefore, we selected ten studies that are part of the Graduate Program in Education - PPGE (mostly), Graduate Program in Social Work - PPGSS and also the Graduate Program in Production Engineering - PPGE<sup>1</sup>, having as objective to identify the view of Amazonian teachers/researchers at school management, under the command of the State Department of Education and Sports – SEDUC/AM. We conclude that there is a variety of compositions, spheres and different objectives, gathered in a single environment, under the responsibility of Amazonian researchers and that meet the central composition on management and administration within the scope of education in the State of Amazonas.

**Keywords:** public management. education. management. model. amazon.

## INTRODUÇÃO

O tema gestão escolar produz um rico referencial teórico que, ao analisarmos o Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES), averiguamos uma série de pesquisas que investigam o conteúdo, sob vários olhares. A revisão da bibliografia sobre gestão escolar retrata com muita ênfase sobre a gestão democrática. Selecionamos os trabalhos que discorrem essa questão, com destaque nas relações internas da escola, entre docentes e aqueles que denominamos de equipe gestora, buscando ingredientes para captar os tópicos da discussão sobre a legitimidade da autoridade sob a sugestão da gestão antiautoritária.

A dissertação “Avaliação e qualidade educacional: a voz de diretores de escolas de ensino fundamental de um município do estado de São Paulo” (2017), de Josiela Zutin **Battistella**,

<sup>1</sup> Pesquisas realizadas nos Programas de Pós-Graduação - TEDE – UFAM. Disponível em: < <https://tede.ufam.edu.br/> >

defendida no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho, Instituto de Biociências Rio Claro, trata da avaliação e qualidade educacional, onde notou-se que a pesquisadora apoderou-se da voz de diretores de escola como eixo temático, defrontando como produtor de transformação social, tendo em vista a dimensão desse personagem principal em um contexto onde a escola é o principal local da atualidade capaz de cumprir esse papel.

O trabalho “Gestão escolar: interfaces entre gerencialismo e gestão democrática” (2015), de Josafá da Conceição Clemente, dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação - Mestrado, da Universidade Federal do Maranhão - (UFMA), trata da perspectiva de entender a gestão escolar que orienta as práticas gestoras em uma escola da rede pública, entende a investigação sobre as concepções constatadas e adotadas na rotina da escola pública, sob o âmbito da gestão escolar, atracada nas ações dos determinantes da administração e nas exigências progressistas.

A dissertação “Gestão Escolar no Estado de São Paulo: perspectiva democrática ou gerencial? Uma análise a partir do relatório dos estudos do SARESP (2010 a 2012), de Tânia Cabral de **Oliveira** (2014), examina qual o cenário dominante na rede estadual de São Paulo no que diz respeito à gestão escolar e suas práticas. Fundamentada em Bastos (1999), Paro (2002), Martins (2002), Drabach (2009) e Klébis (2009), a pesquisa deseja manifestar o que pais, alunos, professores, funcionários e gestores entendem por gestão democrática e como o método de alicerçamento desse tipo de gestão que encontra muitos desafios para sua deliberação. Independente das leis e decretos da educação exibirem constantemente em seus textos o termo gestão democrática, observou-se na pesquisa de Oliveira (2014), um enorme afastamento entre as convenções escolares e esse princípio, segundo aquilo que está definido nos documentos oficiais.

“Práticas de liderança na escola pública: um estudo comparativo” (2017), de Helen Fischer Günther, apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, (2017), buscou compreender o processo de liderança em duas escolas públicas de ensino fundamental, sob a perspectiva da liderança como prática. O pensamento compartilhado e os trabalhos experimentais gerados a partir do aprofundamento do estudo em questão tornam-se uma ferramenta para auxiliar os gestores a repensarem sobre sua prática, ao invés de serem exclusivamente uma distração que fornece um molde para a prática educacional.

O estudo “A complexidade da administração/gestão escolar: limites e possibilidades” (2015), de Andreia Nunes Militão, tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Ciências e Tecnologia, UNESP/Campus de Presidente Prudente - São Paulo, (2015), como base que a Administração/Gestão Escolar, enquanto campo do aprendizado tinha duas visões opostas: uma que acreditava que esta era subordinada à Teoria Geral da Administração; e, outra, que defendia a singularidade da Gestão Escolar. A bibliografia organizou-se nas propostas submetidas à instituição como eixo de estudo e daqueles oriundos do campo da Administração Escolar.

A pesquisa “Gestão democrática, Educação e Cidadania: um olhar crítico a partir de fontes bibliográficas”(2015), tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista, Campus de Araraquara (2015), de Adriana Marques Guimarães Dias, adotou o método da pesquisa bibliográfica, que de acordo

com GIL (2002), ao servir-se da literatura de autores brasileiros sobre administração de empresas TAYLOR (1856-1915), FAYOL (1841- 1925) e MOTTA (1991), administração escolar FELIX (1989), ANÍSIO TEIXEIRA (1900-1971), BRUNO (1997), gestão escolar SANDER (1995), PARO (2010) e da gestão democrática ARROYO (2008), VEIGA (1995) e LUCK (2000).

Selecionamos também “A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola” (2012), de Ângelo Ricardo de Souza, apresentada à Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), onde são debatidos os conflitos de autoridade no ambiente interno da escola. A temática recorre a conceitos de Max Weber, sobre a legitimidade de poder, além de expor a rivalidade presente no cotidiano escolar em relação a sua composição. Um auxílio significativo é o debate que o pesquisador traz sobre a estruturação formal-burocrática da organização e as sistematizações informais, vivenciadas por agrupamentos de professores e/ou funcionários que se estabelecem como resistência.

Esses agrupamentos, segundo o pesquisador, competem ao poder dentro da escola e inclinam-se a se organizar segundo a forma que creem ser o mais correto na defesa de suas vantagens. Além do assunto em questão, esse artigo se aproxima ao nosso eixo de estudo, pois Souza (2012) cita outros estudiosos, como Licínio Lima, que enfatiza a relevância de pensar a escola não unicamente, sob o cenário de uma administração formal, mas aceitando as instituições informais.

Os trabalhos citados nos auxiliam a argumentar sobre a importância do tema em questão, ou seja, alcançar o real entendimento sobre a legitimidade de poder nos relacionamentos escolares. A escolha criteriosa dos trabalhos/pesquisas relacionados à nosso artigo beneficia ao dar fundamento à justificativa do problema e à delimitação tanto do tema quanto dos objetivos.

## **ADMINISTRAÇÃO X GESTÃO ESCOLAR**

Para melhor entendermos a administração escolar e as muitas críticas feitas a esse modelo, buscamos as alegações de Drabach & Mousquer (2009), tentando compreender como as relações sociais são determinadas, histórica e socialmente, no aspecto da gestão escolar. Nesse contexto, “a trajetória que culmina na configuração atual da gestão escolar” (DRABACH & MOUSQUER, 2009, p. 259) e seu reconhecimento nestes estudos mostram âmbitos tendenciosos e contraditórios.

Considerando os estudos clássicos da administração escolar no Brasil verificamos um intervalo reconhecido como período de mudanças econômica, sobretudo pela transição de um modelo agrário-exportador para urbano-industrial. Nesse contexto histórico, a economia mundial representava a crise de 1929. Esse momento de fragilidade econômica espelhou na política organizacional do país, uma vez que provocou a crise da política do café com leite, determinando-se como o membro causador da Revolução de 1930, reproduzindo o movimento cerne de consumação do capitalismo industrial no Brasil.

Um debate importante que merece atenção está na comparação da estrutura organizacional da escola à estrutura de uma “máquina” (objeto), tendo em vista que toda essa estrutura é de responsabilidade de uma única pessoa para geri-la. Nesse contexto, existe uma titulação a essa pessoa, como dirigente. Assim, entende-se que existe uma hierarquia de quem administra

e de quem é administrado, ou seja, de quem lidera e de quem é liderado.

Segundo estudos de Sander (2007, p. 31-32), sobre a escola clássica da administração, salientam ser compreensível que:

[...] a adoção dos princípios da escola clássica na administração pública obstaculizou o desenvolvimento de um enfoque interdisciplinar mais adequado à cultura e à sociedade brasileira. Os estudos dessa fase preocuparam-se, em grande parte, em caracterizar a situação da administração pública em termos de concordância ou discrepância entre o comportamento observado e os princípios da administração científica, industrial e burocrática de Taylor, Fayol e Weber. [...] essas descrições exploravam o nível processual da administração, com reduzida atenção ao papel dos fatores econômicos, políticos e culturais sobre o comportamento administrativo.

O autor traz uma abordagem sobre o período da administração clássica, apresentando uma definição da organização empresarial no espaço escolar.

A educação brasileira, vem sofrendo interferências das organizações produtivas, da economia, da política, das questões sociais e culturais, e no que se refere à execução de políticas que preparam as bases da educação brasileira, como a Lei de Diretrizes e Bases, Plano Nacional de Educação, entre outros.

Na opinião de Drabach & Mousquer (2009), entender o “itinerário histórico” da administração escolar até os dias atuais, em que se incorpora a Gestão Democrática, é necessário para que possamos observar as bases em que este se alicerça. Segundo as autoras esse conhecimento colabora para não repetirmos nomenclaturas vagas que não reproduzem em modificações convincentes para a educação. Aproveitando-se então da discussão sobre como aconteceu a validação da ideia de gestão escolar enquanto modelo de direção das práticas do sistema educacional e escolar no Brasil.

Lemov (2011) dispõe de um conjunto de ideias que sugere princípios, possibilidades e realidades que estão distribuídas em visões acadêmicas primeiramente, seguido de planejamentos e garantias do mesmo segmento, além de falar um pouco sobre as estruturas do processo de ministração das aulas, contemplando também o que tanto fala-se dentro do meio educacional que é a questão de motivação dos alunos além de citar o processo de criação de uma cultura escolar, o que particularmente mais interessa a esta pesquisa. No seguimento, abrange-se também algumas visões sobre análise de comportamentos dos mais variados, inclusive suas consequências e o que fazer.

Doug Lemov fala ainda no processo de construção de valores e também da autoconfiança sob o ponto de uma reflexão e prática. Vê-se também a sua preocupação com as melhorias que dispõe para aquisição de seu leitor sobre o alvo principal do livro, que são as dicas, seguindo para o seu finalizar onde diz respeito sobre o estimular do pensamento crítico através de processos considerados simples na atualidade com perguntas e respostas dentro do ambiente de sala de aula envolvendo professores e alunos.

Falar sobre os defeitos também faz parte da construção que temos que abordar, sugerindo a criticidade quanto a gestão.

Quando escolas e professores confio excessivamente na gestão, segue-se uma espiral fatal: os alunos perdem a sensibilidade para as consequências que se tornam maquiavélicas com relação aos prêmios; mais e mais punições e prêmios são necessários para atingir os mesmos resultados ou até menos. Os alunos se tornam cada vez mais insensíveis às do-

ses maiores, E essas doses maiores sinalizam para os alunos que o professor está desesperado o mesmo que eles são alunos problemáticos, e não bons alunos. No fim, a moeda da gestão tornasse menos racional e demasiadamente negativa (LEMOV, 2011, p. 167).

Neste sentido, promove-se no sentido de que saudavelmente pode ocasionar bons resultados ao processo de gestão, pois a referência que temos fala em consequências, e estas devem ser encarados constantemente, com relação ao processo pedagógico e metodológico de interferência adotados pelo gestor, ou pelo perfil da escola com um elo muito pequeno, gerando em breve resultados que não agregam valores; pelo contrário, acaba viciando de alguma maneira professores e alunos.

## A gestão e as pesquisas locais

De maneira especial e se aproximando da realidade local, no âmbito das competências da Secretaria de Educação e também do interesse de pesquisadores, há o que se debruçar sobre as intenções e objetivos propostos por estes profissionais que encontram a oportunidade de também desenvolver seus trabalhos a nível acadêmico, e encontrando nos ambientes de programas de pós-graduação as possibilidades de expor as realidades do sistema de educação e as teorias educacionais, bem como as de gestão e/ou administração.

Optou-se ainda pela delimitação do âmbito da pesquisa, nos Programas de Pós-Graduação *strictu sensu*, no TEDE<sup>2</sup> da UFAM<sup>3</sup>, que trata-se de um repositório online e acessível virtualmente, onde pode-se constatar em uma busca rápida e considerada simples, onde no campo apropriado inseriu-se “gestão educacional”, obtendo como resultados um total de 2.758, optando-se por definição da pesquisadora, apenas pelos 10 primeiros, que fazem parte do Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE (maioria), Programa de Pós-Graduação em Serviço Social – PPGSS e também do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP<sup>4</sup>.

Levando em consideração os resultados obtidos, podemos ter a percepção de que há um quantitativo que pode certamente nos apresentar perspectivas, ideias, números, avaliações, modelos e organizações diferentes. É interessante estes pontos pelo fator de não ficarmos inseridos, ou, acomodados de certa forma na parte singular, mas sim extrair destas pluralidades a vivência, convivência, sensibilidade ou não, dificuldades, facilidades, que passam as nossas escolas e o modelo de gestão e administração.

Os pesquisadores obtiveram seus resultados ao final de seus trabalhos em diferentes temporalidades, situações adversas, com embasamentos em até certo ponto semelhantes, mas não iguais em sua totalidade, indicando que cada uma destas pesquisas é de uma esfera com objetivos próprios traçados, inicialmente, para serem guias e guiados das sugestões que como percebemos, não se concentra somente na área da educação, (este em maioria) se estendendo para outros campos, até mesmo surpreendentes, sob a ótica do que estamos acostumados a compreender.

Não nos aprofundaremos na compreensão detalhada de cada um dos itens coletados, apenas sendo de responsabilidade a contextualização com os aportes teóricos e bibliográficos.

<sup>2</sup> Biblioteca Digital de Teses e Dissertações integrado ao Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas.

<sup>3</sup> Universidade Federal do Amazonas

<sup>4</sup> Dissertações na área de Educação obtidos nos Programas de Pós-Graduação - TEDE – UFAM. Disponível em: < <https://tede.ufam.edu.br/> >

cos escolhidos para assimilação. O primeiro trabalho (da ordem exibida na tabela) intitulou-se “Gestão Escolar na abordagem preventiva ao uso de drogas nas escolas estaduais de Manaus” (2016), de Elis Cristina Vieira Lima, que nos conduz a uma realidade que talvez hoje realmente seja um desafio já considerado comum entre a realidade do ensino público, mas nesta perspectiva voltando-se para a característica de prevenção ao uso de entorpecentes pelo público frequentador destes espaços, em específico da capital do Amazonas.

Esta pesquisa pode ainda indicar a área do desenvolvimento de projetos por parte na iniciativa pública, onde abordam-se temáticas que estejam sendo colocadas de acordo com o contexto em que se é vivido, ou mesmo um problema considerado crônico que é frequente e consecutivo, como é o das drogas como bem aborda a mestra. Cabe ainda mencionar que a parte da gestão escolar muito sim é envolvida, pois, precisa não somente apoiar, ter conhecimento dos problemas, bem como colaborar para não contribuir com a propagação deste mal, mas ir de encontro com a melhoria e resolução, pondo a educação com o seu aparato, espaço e domínio para encampar o desafio. A dissertação pode ainda indicar a responsabilidade de levantamento, reunião e tabulação de dado provenientes de uma situação, assim como o líder da administração da instituição.

A dissertação seguinte intitulada “A gestão nas escolas públicas municipais de Boa Vista/RR: possibilidades e desafios para uma educação democrática” (2009), de Elizângela da Silva Barbosa Ramos, apesar de já indicar pelo seu título que não de discorre a nível local, cabe salientar que se trata de um outro estado pertencente à Região Norte do Brasil, que pode vir a colaborar com os estudos locais que vem sendo desenvolvidos; a diversidade de contribuições enriquece ainda mais o arcabouço de conhecimento que temos sobre o assunto. O trabalho aparenta também em sua seriedade tratar de uma grande abrangência sobre o aspecto da gestão, mas indo em desencontro com a nossa proposta, encaminhando-se para a esfera da organização da educação municipal, salientando o conhecimento e o desconhecimento com o uso do entender democrático.

A pesquisa “Gestão escolar e participação da comunidade leste de Manaus” (2009), de Edla Cristina Rodrigues Caldas, é a terceira dissertação que nos proporciona uma atenção especial para a divisão de zonas da capital do Amazonas, identificada pelo seu tamanho e proporção, sendo conhecida como a maior entre todas, concentrando conseqüentemente um nível de responsabilidade da manhã sobre o aspecto da educação, concedendo a população daquela área o foco principal, por sua disposição, participação, problemas que são bastante conhecidos nos noticiários e grande concentração de comércio e serviços, indicando que realmente haja um estudo que possa contribuir de alguma maneira para o conhecimento desta singularidade.

Como estabelecido anteriormente, não é nosso objetivo fazer uma análise aprofundada sobre cada uma das produções, mas, perceber que as inserções de dentro do âmbito acadêmico podem demonstrar realidades que envolvem a gestão e/ou administração de modo a nos aproximar das realidades. Este trabalho com foco na zona leste da cidade poderia conduzir a discussões enriquecedoras envolvendo a participação da comunidade e no que este elemento pode significar certamente.

“Gestão Escolar e Política Educacional de inclusão na rede de ensino municipal de Manaus: uma reflexão à luz da teoria crítica” (2011), de Edilberto Santos Moura, destacam-se inicialmente o objetivo macro e o relacionamento, com a burocracia de modo particular a uma discussão

que, sem dúvida, daria um outro trabalho inovador, que na realidade local vem se destacando, negativamente, por mostrar-se em grande parte inacessível em ambientes sociais comuns; no que se refere à face educacional, as escolas mostram em grande parte a sua acessibilidade a deficiências físicas, sendo as mentais mostradas de modo particular e de alguma maneira segregada, pondo Salas Especiais para alunos da rede e que nem sempre estão disponíveis em escolas próximas às suas residências destes, sendo mais um problema que as famílias tendem a enfrentar para, então, se inserirem em seus direitos no âmbito público de oferta.

Vale ressaltar que, de acordo com a LDB, no Artigo 4º, “O dever do Estado com educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de X - vaga na escola pública de educação infantil ou de ensino fundamental mais próxima de sua residência a toda criança a partir do dia em que completar 4 (quatro) anos de idade” (BRASIL, 1996).

Ressaltamos a problemática de dimensão aumentada e que, apesar do que o trabalho indica ser na esfera municipal, procurou-se ajustar e aproximar das demandas de nível estadual por ser o ponto de partida desta construção e, com base também do que apresentam as realidades cotidianas e já vivenciadas em um processo histórico não louvável, chegando a ser caótico, caminhando pelos traços da burocracia, das leis, dos regimentos, estabelecimentos e gestão daqueles que se fazem os concentradores de todas estas responsabilidades, mostrando que há uma demanda de responsabilidade aumentada, frente aos demais, pois, pode indicar um nível de interação, assiduidade, presença e participação mais ativa com docentes, colaboradores e membros da comunidade em geral.

A próxima pesquisa intitulada “O efeito da implantação do Painel de Gestão Escolar na Escola Municipal Waldir Garcia: uma avaliação no fazer pedagógico dos professores e no rendimento de alunos do ensino fundamental dos turnos matutino e vespertino de 2009 a 2010” (2011), de Karina Medeiros Pirangy de Souza, que trata sobre o seguimento de instituições públicas do município, neste caso, mostrando-se pontual e específico, com a escola definida de acordo com os critérios de sua idealizadora. Os pontos abordados ainda dão conta de ir a favor de princípios de organização através deste painel, envolvendo o fazer de responsabilidade de conhecimento da Pedagogia, e as práticas do cotidiano profissional dos docentes, com aquilo que desenvolvem o põem em prática, tendo um acompanhamento que é verificado, inclusive, como prática frequente dentro da organização e recolhimento de tais.

Os anos em destaque (2009 a 2010), bem como o nível de ensino indicados fazem referência à escolha do objetivo proposto, podendo ainda indicar que houve um curto recorte e apenas um único seguimento; contudo, é necessário que analisemos com cuidado acentuado que estamos falando de período de transições anuais e de seus respectivos acompanhamento de mudanças; lembrar que o fato do ensino fundamental ter sido abordado, garante ainda que esteve-se envolvido com anos de curso que podem ir do primeiro, até o nono ano. Conforme previsto no Artigo 32 da LDB: “O ensino fundamental obrigatório, com duração de 9 (nove) anos, gratuito na escola pública, iniciando-se aos 6 (seis) anos de idade, terá por objetivo a formação básica do cidadão [...]” (BRASIL, 1996).

Partindo para a sexta dissertação intitulada “Nietzsche e a Democracia: críticas à Gestão Escolar Brasileira” (2018), de Carlos César Macêdo Maciel, a imagem que se destaca e que se envolve a demanda do desenvolvimento do trabalho é aquela voltada para o filósofo alemão que nos deixou um prolongado arcabouço de conhecimentos, teorias e ideias desenvolvidas e que

muito colaboram com questões da própria Filosofia, mas também a de áreas e temática afins, influenciando-as, ou mesmo justificando-as quanto a base, como pode ser o caso nesta dissertação.

Já que o foco recai sobre a palavra democracia, muito utilizada e até já sendo considerada comum entre populares e áreas mais afins, pela parte da Filosofia e segundo um dicionário, sua definição aplica-se quanto a:

a (do gr. demos: povo e kratos: poder) 1. Regime político no qual a soberania é exercida pelo \*povo, pertence ao conjunto dos cidadãos, que exercem o sufrágio universal. "Quando, na república, o povo detém o soberano \*poder, temos a democracia" (\*Montesquieu). Segundo \*Rousseau, a democracia, que realiza a união da \*moral e da \*política, é um estado de direito que exprime a \*vontade geral dos cidadãos, que se afirmam como legisladores e sujeitos das leis. 2. Democracia direta é aquela em que o poder é exercido pelo povo, sem intermediário; democracia parlamentar ou representativa é aquela na qual o povo delega seus poderes a um parlamento eleito; democracia autoritária é aquela na qual o povo delega a um único indivíduo, por determinado tempo, ou vitaliciamente, o conjunto dos poderes. 3. Geralmente, as democracias ocidentais constituem regimes políticos que, pela separação dos poderes legislativo, executivo e judiciário, visam garantir e professar os direitos fundamentais da pessoa humana, sobretudo os que se referem à liberdade política dos cidadãos (JAPIASSÚ; MARCONDES, 2001, p. 50).

O Dicionário Básico de Filosofia (2001) reúne uma gama considerável de palavras e seus conceitos provenientes desta parte do conhecimento e que muito diz e colabora, indo de acordo com o trecho citado da base ou origem, na antiguidade clássica, até os dias contemporâneos, onde ainda sim bebemos destas fundamentações, mesmo que às vezes indiretamente ou inconscientemente; por isso assim fazem-se necessárias.

Democracia, assim como é a definição apresentada pelo dicionário, envolve a questão da participação de sujeitos, aqui podemos associar aqueles que formam a sociedade, os seus modos de poder e administração direta ou indiretamente a priori. Em sequência, expressa-se as formas de participação do indivíduo e este em conjunto identificado como povo, além da terceira parte que se realiza quanto regimes e políticas no dito desenvolvimento humano, sendo este último sinônimo talvez o mais próximo do encaixe das realidades escolares, assim como sugere o autor da pesquisa, mas não deixando de considerar os demais princípios que tornam-se tão essenciais para justificação deste tipo de modelo de gestão escolar brasileiro e como sustenta o título e desenvolver das ideias deste trabalho.

Vale ainda acrescentar um comentário sobre a abrangência aparentemente disposta no título do trabalho, uma vez que sugere uma pesquisa muito maior, ampliada com questão de horizontes na esfera das instituições de ensino. A tentativa é válida, porém, se levarmos em consideração o tamanho do território brasileiro e a quantidade de escolas em suas mais variadas formas, tipos e modalidades, rapidamente chegaríamos a tal conclusão de que uma dissertação feita não comportaria, ou mesmo entenderia a indicar resultados precipitados e incoerentes.

Já a sétima dissertação "Entre Curumins e Cunhatãs: por uma compreensão política da Educação Infantil no Município de Manaus" (2011), de Kelen Priscila de Oliveira Buraslan Marcião, tende a fazer com aqueles que leem a produção uma proximidade com a regionalidade, por tratar de elementos indígenas, remetendo a linguagem própria de onde a localidade do trabalho se desenvolveu, onde nota-se mais uma vez a disposição de desenvolvimento de atividades que transitam na esfera educacional municipal. As referências iniciais fazem surgir ainda a ideia de abordagem entre os sexos dos alunos deste âmbito, no complexo de entendimento dos fenô-

menos que provavelmente acontecem e foram colocados à luz da ciência, assim como o aporte burocrático que mais uma vez se fez presente e contextualizando a realidade.

A antepenúltima pesquisa realizada diz respeito a uma competência, responsabilidade e compromisso com a legislação e prática de gestão, tendo o intuito de percursor a esfera municipal, no que de acordo com os trabalhos citados anteriormente, indicam ser mais atraentes, ou, chamar mais a atenção, talvez, levantando-se como hipótese pelo fator de tamanho e organização quando equiparado ao modelo estatal. “Processo de seleção de diretores de escola pública do sistema municipal de ensino de Manaus - PROSED” (2010), de Luiz Carlos Albuquerque de Souza, é o que nos direciona para a dimensão desta estrutura, sem perder a seriedade que tal dissertação certamente possui.

Vale ainda ressaltar que podemos realizar uma associação breve, com o trabalho anteriormente citado de Fonseca et. al (2014), onde aquele transfere sua atenção para o município de Parintins, contudo, enaltecendo a perspectiva do modelo de gestão, fazendo essa contextualização com o falar sobre o processo de seleção dos gestores escolares de maneira mais pontual; este, como se lê, ruma para a referência manauara.

A penúltima pesquisa sobre as “Relações e contradições entre a Gestão Escolar Democrática e a Qualidade Total: um estudo a partir das observações realizadas em escolas públicas da rede municipal de Manaus” (2011), de Edilberto Santos Moura, abre-nos o horizonte para discutir questões que podem ser consideradas um tanto divergentes e próximas. Pode ser que partindo do princípio de que uma vez mais retornada à gestão escolar democrática, já dando a entender que é algo bastante discutido dentro do ambiente das discussões científicas, tendo as práticas em seus respectivos campos como cenário, onde baseia-se em tais ideias e uma política elaborada pela administração municipal, de onde parte a sugestão da pesquisa.

Este sim, aparentemente, seria possível de se desenvolver um trabalho adequado às realidades e a sugestão de tema aplicado, por tratar de uma esfera em menor proporção, quando equiparado a do Estado, com proporções e limites bem menores, assim como já explicitado anteriormente, contudo, não deixando de ser menos importante, ou de menosprezo; pelo contrário, fazer com que o nível de trabalho pelos responsáveis por estas lideranças se façam melhores em seus desenvolvimentos e demais aspectos provenientes de demandas do cenário educacional. Vale ressaltar que o englobar da ideia que se dá, de um todo, cada escola da rede é um planeta rico em composições, pertencendo a um universo maior.

A pesquisa “Gestão de custos nos serviços educacionais: modelo de controle estratégico de custos nos cursos de especialização em uma instituição de ensino superior privada” (2019), de Maria do Socorro dos Santos Montoia Arraes, encerra as visões com um direcionamento que também está associado a algo que geralmente ocasiona diversos entendimentos não somente nesta disposição, bem como em nossas vidas particulares, que são os custos. Em um processo de administração, vale lembrar que este aspecto é bastante mencionado e utilizado em bases teóricas e práticas, indo de encontro também na justificativa do setor educacional.

Uma estrutura escolar, por menor que seja, dando a ideia de que tem um ambiente onde menos trabalho será dedicado, é ter uma ideia errônea, uma vez que não importando qual seja seu tamanho, há existência de valores que envolvem o seu estabelecer, como por exemplo, o que podemos considerar como mais comum e que envolve tanto a participação de gestores, pro-

fessores, administrativos e até mesmo da comunidade por parte externa à escola seja ela qual for: APMC. Segundo o site institucional da SEDUC-AM,

as Associações de Pais, Mestres e Comunitários (APMCs) são responsáveis pelo gerenciamento das finanças das unidades públicas de ensino, sendo uma das atribuições do colegiado a definição de prioridades na aplicação e consequente prestação de contas de recursos repassados diretamente às escolas por programas federais (SEDUC, 2013).

Tendo em consideração a estrutura da associação, quando voltamos nosso olhar para o modelo de administração escolar pública, no sentido econômico e com a participação do social. As escolas do estado são dotadas deste modelo que também indica ser uma parte do englobar da gestão democrática, onde demonstra ser através do processo de escolha dos representantes e suas funções em um período. “As escolas estaduais possuem Associações de Pais, Mestres e Comunitários, dotadas de personalidade jurídica de direito privado, criadas para o recebimento de recursos advindos de programas estaduais e federais voltados à educação” (AMAZONAS, 2019, p. 4).

A ideia da dissertação pode parecer a única diferente entre todas as já comentadas até aqui no sentido de que partir para a iniciativa privada, tendo uma outra estrutura e outras esferas próprias, oposta a pública, ainda mais por levar em consideração o ensino superior e toda sua composição uma vez que se distingue do foco proposto nesta pesquisa. Contudo, quando abordamos a questão de aportes de custos, administração e controle, seguem-se os mesmos princípios, ou seja, algo incomum, apenas discordando no sentido de suas serventias.

Caminhando no trilhar de que uma instituição de nível superior de iniciativa privada também pode ser considerada uma empresa, assim como popularmente é conhecido. Dias (2015) supõe que:

Ao analisarmos alguns pontos do processo de transposição das teorias administrativas das empresas para a administração escolar brasileira, acreditamos ser possível compreendermos como a escola brasileira foi concebida e muitas vezes ajustada às necessidades econômicas em alguns momentos históricos do nosso país. A partir desses referenciais, continuamos perseguindo a questão em torno da gestão democrática do ensino e a possibilidade real de sua efetivação nos sistemas de ensino e no âmbito escolar (DIAS, 2015, p. 46).

É necessário que tenhamos um conhecimento prévio, sobre a questão de teorias administrativas de empresas para que possamos compreender como que essas alterações e construções sobre o aspecto escolar brasileiro foi concebido longo dos anos, tendo automaticamente que recorrer uma vez mais à história para o processo de entendimento, seja ele caminhando pelas vertentes econômicas, tendo em supra a questão da gestão e suas respectivas responsabilidades.

A autora ainda complementa sobre esse processo histórico, detalhando-o para que associemos a este último caso como exemplo; no entendimento, temos:

No século XX, no contexto dos movimentos reformistas na administração do Estado e na gestão da educação, principalmente entre 1930 e 1960, houve o desenvolvimento teórico e praxiológico da gestão empresarial, apontando soluções racionais para resolver problemas organizacionais e administrativos. Nesse sentido, a administração escolar tem como princípios o funcionamento eficiente e racional em detrimento das considerações políticas, aspectos humanos e valores éticos, já que buscou apoio nos referenciais da Escola Clássica de Administração. A característica básica é a racionalização do trabalho a partir da modelo máquina, calcado nos princípios da economia, produtividade e eficiência. Nesse sentido, há uma separação entre política e administração em consonância com os postu-

lados da teoria política que apresenta uma divisão do poder entre executivo, legislativo e judiciário (DIAS, 2015, p. 46-47).

Temos o século XX com o protagonista desse processo inicial da construção que leva em consideração a gestão da educação, notando um longo processo de desenvolvimento, passando por áreas e envolvendo questões de resolução de problemas. Percebemos ainda que a presença destes impasses não é de exclusividade, ou acontecimento único do nosso século, ou mesmo da nossa época, arrastando-se ao longo do tempo. Logo, de acordo com a autora, a concepção sobre a burocracia fundamental para aquilo que é passado para o modelo educacional, leva também em consideração os aspectos, valores e buscas envolvendo o trabalho no fundamento de atividades práticas de geração de resultados.

O discurso da gestão democrática da educação no Brasil passa a existir como norma jurídica superestrutural a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, tendo sua regulamentação sofrida várias e inequívocas interpretações que variam segundo o lugar e os agentes envolvidos na sua implementação, o que resgata e ressignifica antigas tensões da história da educação pública latino-americana (MENEZES, 2009, p. 41).

Uma outra área de interesse é posta no mesmo período sobre o estabelecimento de regimentos, e principalmente sob o maior, Constituição Federal, aquela que rege a estrutura brasileira, sendo destacado segundo a visão da pesquisadora como fragilizado e vítima de vestígios históricos e políticos que foram acumulados e levados até a promulgação. Isso pode ser considerado como parte da responsabilidade, ou prejuízos que foram atribuídos e ainda são perceptíveis e sentidos.

Ao término deste levantamento obtido através da pesquisa no site do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Amazonas, podemos dizer que há uma variedade de composições, esferas e objetivos diferenciados, reunidos em um único ambiente, sob responsabilidade dos pesquisadores locais e que atende a composição central sobre gestão e administração no âmbito da educação. Percebe-se também que houve uma preferência por trabalhos que fossem desenvolvidos no âmbito municipal, divergindo certamente do objetivo da nossa proposta, no entanto, não sendo desprezível; pelo contrário, é pensado que pelo fator em comum da educação pública, faz-se composição essencial.

Tomemos também para o direcionar o seguinte elaborado, e findar desta parte:

acreditamos haver uma crença generalizada na maioria das produções da literatura sobre o poder político da gestão democrática, pois a democracia e a cidadania são concebidas como valores universais e por isso, podem ser incorporados no humano se a educação cumprir seu papel de formação emancipadora. Portanto, se os diretores e os professores entrarem em contato com tais ideias e voluntariamente quiserem desenvolver uma gestão democrática, o processo se iniciaria. Ao mesmo tempo, se a escola oferecer possibilidades reais que levem à participação da comunidade, adequando-se às demandas imediatas como horários para reuniões, por exemplo, e promover debates abertos sobre a situação financeira e pedagógica da unidade escolar, visando pressionar os governos para se alcançar melhorias, a democratização da educação se instalaria e se desenvolveria (DIAS, 2015, p. 18).

O que se tem através do levantamento feito pela pesquisadora, é o que se refere às produções e suas composições e realidades. Além de levar a especificidade do que cita com relação às atividades de professores e diretores em face ao direcionamento destes espaços escolares, indo de encontro com a comunidade adicionando as atividades, que poderiam até mesmo culminar em transformações práticas e bastante significativas, sinalizando à esfera maior governamental. Isso tudo faz parte, segundo Dias, de um envolvimento com o desenvolvimento

da cidadania e valores universais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos estudos levantados, estes que não cessam e nos propõe a reflexões de acordo com o direcionamento que damos em nossa pesquisa, e de maneira a organizar melhor a parte de desenvolvimento deste, propomos a elaboração de uma tabela que é número de um a dez os trabalhos que puderam ser buscados através de uma pesquisa simples na internet, no repositório online da Universidade Federal do Amazonas, tendo como foco principal trabalho de pesquisadores, que se assemelham a este, mas com o intuito de aproximação com relação aos objetivos e busca inserida no campo específico, E que levassem a uma amostragem pequena do que acontece no envolvimento dos âmbitos escolares e o modelo de gestão na nossa região.

As escolas são inicialmente tomadas como ponto de abordagem, que abre caminhos para as demais sequências, por justificar-se devido a gama de aportes teóricos e práticos que pairam, além de ser o ambiente de muito tratamos e pensamos, de maneira mais sucinta, elemento diversificado, abrigo de diferenças, desigualdades, eventos sociais que envolvem e distanciam a comunidade, releva a importância de profissionais com suas dedicações e problemas gerados in loco, entre outras situações tantas, que seriam quase que infindáveis se mais detalhadas, e que se distancia do objetivo do trabalho, no entanto sendo elemento base do trilhar.

Timidamente estivemos responsáveis também por mostrar um pouco da forma que a gestão acontece, e principalmente do processo de escolha destes profissionais para as escolas do interior, citando o caso específico de Parintins, através de um trabalho de pesquisa desenvolvido para aquela localidade, representando de maneira geral abordagem sobre municípios do interior do Estado do Amazonas, respectivamente, para abarcar o alcance de envolvimento da Secretaria de Educação. Breves comentários foram tecidos, procurando associar a realidade de lá com as da capital.

E, por fim, chegando ao ponto que achou-se conveniente a cumprir com o objetivo de funcionamento, até de certa maneira prática, a pesquisa através da confecção, aplicação de reflexão de um questionário próprio para ser aplicado aos gestores das escolas, possibilitando o encontro entre o objeto que é luz de teorias e pesquisas, com o campo em que estes se envolvem, se empregam e passam por todos os desafios que foram descritos ao longo deste trabalho, culminando no encontro de realidades, bem como quando possível, recorrer aos aportes teóricos para que então saíamos um pouco dos aportes subjetivos, e parta para as realidades vividas, confrontando com as respostas apresentadas de maneira ordeira, ponderando os objetivos, hipóteses e problemática que outrora surgiram, expondo, na medida do possível, fragilidades ocultas que não foram possíveis de identificar.

## REFERÊNCIAS

- AMAZONAS. Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas. Lei nº 3642 de 26 de julho de 2011. ALEAM, 2011. Disponível em: <[https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2011/8097/8097\\_texto\\_integral.pdf](https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2011/8097/8097_texto_integral.pdf)>. Acesso em: 19 dez 2019.
- \_\_\_\_\_. Governo do Estado do Amazonas. Relatório de Transição. 2019. Disponível em: <<http://www.amazonas.am.gov.br/content/uploads/2019/01/Relat%C3%B3rios-de-Transi%C3%A7%C3%A3o-Vers%C3%A3o-Consolidada1.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2020.
- ARRAIS, Maria do Socorro dos Santos Montoia. Gestão de custos nos serviços educacionais: modelo de controle estratégico de custos nos cursos de especialização em uma instituição de ensino superior privada. 2019. 72 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2019.
- BARROS, Maria Lúcia de Souza. Gestão Escolar na abordagem preventiva ao uso de drogas nas escolas estaduais de Manaus. 2009. 122 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2009.
- BATTISTELLA, Josiela Zutin. Avaliação e qualidade educacional: a voz de diretores de escolas de ensino fundamental de um município do estado de São Paulo. 2017. 230 f. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho, Rio Claro, 2017.
- BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.
- CALDAS, Edla Cristina Rodrigues. Gestão escolar e participação da comunidade leste de Manaus. 2009. 108 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2009.
- CLEMENTE, Josafá da Conceição. Gestão escolar na escola pública: interfaces entre gerencialismo e gestão democrática. 177 f. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2015,
- DIAS, Adriana Marques Guimarães. Gestão Democrática, Educação e Cidadania: um olhar crítico a partir de fontes bibliográficas. Tese (Doutorado em Educação) apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho”, Campus de Araraquara, 2015
- DRABACH, N. P., MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>>. Acesso em: 14 mar 2020.
- GÜNTHER, H. F. Práticas de liderança na escola pública: um estudo comparativo. 2017. 233f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- JAPIASSÚ, Hélio; MARCONDES, Danilo. Dicionário Básico de Filosofia. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- LEMOV, Doug. Aula nota 10: 49 técnicas para ser um professor campeão de audiência. São Paulo: Da Boa Prosa, 2011.

LIMA, Elis Cristina Vieira. Gestão Escolar e Política Educacional de inclusão na rede de ensino municipal de Manaus: uma reflexão à luz da teoria crítica. 2016. 142 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016

MARCIÃO, Kelen Priscila de Oliveira Buraslan. Entre Curumins e Cunhatãs: Por uma Compreensão Política da Educação Infantil no Município de Manaus. 2008. 130 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus.

MENEZES, Samara Barbosa de. Modelos de gestão escolar no Estado do Amazonas: entre o dito e o feito. 2009. 176 f. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal do Amazonas. Manaus: UFAM, 2009.

MILITÃO, Andréia Nunes. A Complexidade da Administração/Gestão Escolar, Limites e Possibilidades. 2015. 320 f., graf. Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Ciências e Tecnologia, 2015. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/136014>>. Acesso em: 18 fev. 2020.

MOURA, Edilberto Santos. Relações e contradições entre a Gestão Escolar Democrática e a Qualidade Total: um estudo a partir das observações realizadas em escolas públicas da rede municipal de Manaus. 2011. 130f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2011.

OLIVEIRA, Tânia Cabral de. Gestão Escolar no Estado de São Paulo: perspectiva democrática ou gerencial? Uma análise a partir do relatório dos estudos do SARESP (2010 a 2012). 148 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2014.

RAMOS, Elizângela da Silva Barbosa. A gestão nas escolas públicas municipais de Boa Vista/RR: possibilidades e desafios para uma educação democrática. 2009. 140f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2009.

SANDER, Brenno. Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SEDUC. Seduc fornece instruções administrativas e jurídicas a Associações de Pais e Mestres. Disponível em: <<http://www.educacao.am.gov.br/seduc-fornece-instrucoes-administrativas-e-juridicas-a-associacoes-de-pais-e-mestres/>>. Acesso em: 21 jan 2020.

SILVA, J. B. Um olhar histórico sobre a gestão escolar (A historical look on the school administration). Educação em Revista, Marília, v. 8, n. 1, p. 21-34, 2007.

SOUZA, A. R. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. In: Revista Brasileira de Educação v. 17, n. 49, jan.-abr. 2012.

SOUZA, Luiz Carlos Albuquerque de. Processo de seleção de diretores de escola pública do sistema municipal de ensino de Manaus - PROSED. 2010. 135 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2010.

SOUZA, Karina Medeiros Pirangy de. O efeito da implantação do Painel de Gestão Escolar na Escola Municipal Waldir Garcia: uma avaliação no fazer pedagógico dos professores e no rendimento de alunos do ensino fundamental dos turnos matutino e vespertino de 2009 a 2010. 2011. 108 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2011.